

分科会活動報告書

～DE&I EXPO～

互いを理解し、ギャップを認める組織づくり

企画・制作:NPO 法人 J-Win High Potential ネットワーク 第 15 期 S2 分科会

発行者: NPO 法人 J-Win

〒102-0073 東京都千代田区九段北 1-5-10 九段クレストビル 5 階

TEL:03-6380-8420 FAX:03-6380-8427

発行日: 2026 年 3 月 9 日

著作権: © 2026 J-Win. All Rights Reserved.

記載されている内容の無断転用を禁じます。

目次

はじめに.....	3
1. ギャップの定義と現状	3
2. ギャップの深堀.....	4
2.1. 世代のギャップ.....	4
2.2. 地域のギャップ.....	6
2.3. 国のギャップ.....	7
2.4. 性別のギャップ.....	9
3. ギャップが生む組織課題.....	12
4. 目指す姿	16
5. ギャップ可視化シートと EXPO ゲームの開発.....	17
5.1. 設計意図	17
5.2. 開発の背景と理由:なぜ「可視化」と「体験」が必要か	17
5.3. ギャップ可視化シートの概要.....	19
5.3.1. 目的.....	19
5.3.2. ギャップ可視化シートの設計	19
5.3.3. ギャップ可視化シートの実施手順.....	20
5.3.4. 期待される効果.....	20
5.3.5. 試行実施結果..... エラー! ブックマークが定義されていません。	
5.4. 価値観体験ツール「EXPO ゲーム」の概要	21
5.4.1. 目的.....	21
5.4.2. ゲームの準備(キャラクター設定).....	21
5.4.3. ロールプレイテーマの具体例(シチュエーションカード)	22
5.4.4. 実施フロー.....	23
5.4.5. 期待される効果.....	23
6. 導入プロセスと運用方法.....	24
7. 導入の効果と参加者の声	25
8. 考察と今後の展望.....	26
9. まとめ.....	26
10. 最後に.....	28
11. 付記.....	29

はじめに

企業における DE&I は、採用・定着・生産性・イノベーションの観点で重要性が高まっている一方、現場では価値観や前提の違い、すなわちギャップが摩擦や不公平感を生み、エンゲージメント低下・離職率上昇等の課題につながっている。

S2 分科会は、このギャップを単なる問題として扱うのではなく、相互理解を通じて価値へと転換できるのではないかという仮説を立て、約 10 か月にわたり議論・調査・検証を行った。本報告書は、組織内のギャップを価値へと転換する「ギャップ可視化シート」と「EXPO ゲーム」の提言に至るまでの背景を整理したものである。

1. ギャップの定義と現状

本報告書では“ギャップ”を、世代・性別・働き方・文化といった個人のバックグラウンドに起因する背景・考え方の違いから生じる個人の価値観や認識の差異として定義する。これらの違いは組織に多様性を生み出す必要な土台である一方、他者に理解されないまま放置されると個人間の摩擦や不公平感を生み、組織の生産性やエンゲージメントを損なう要因にもなり得る。

しかし、ギャップに起因する不満は個人の努力不足や性格の問題として扱われ、表に出にくいため、背後にある構造的・制度的課題が見えづらくなっている。

そのため、対話によってギャップを可視化し、構造的課題を発見するプロセスが必要である。

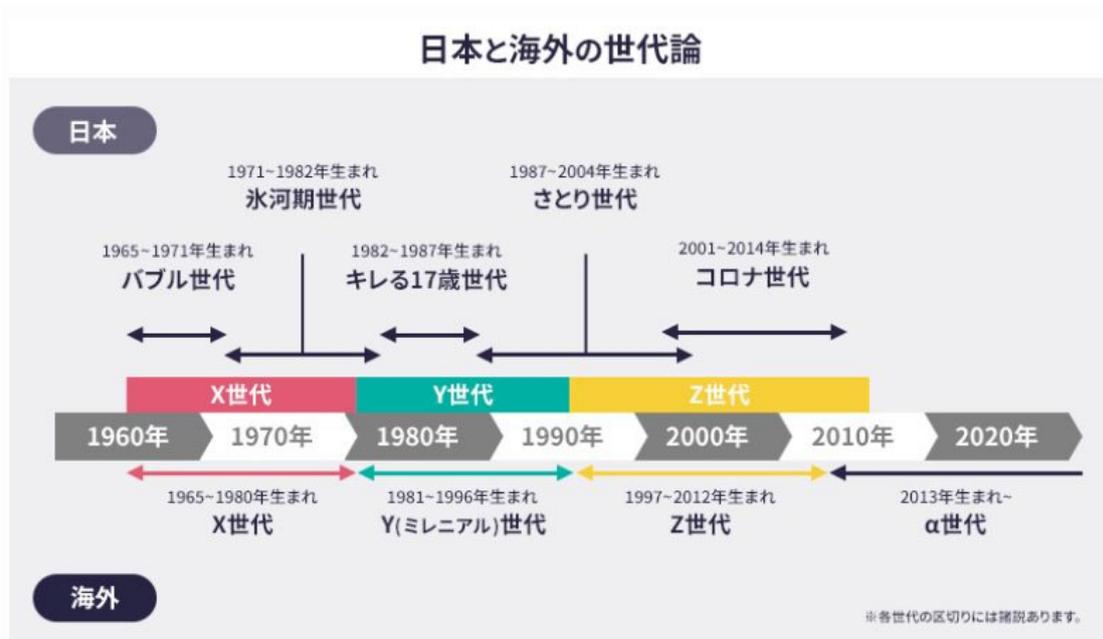
2. ギャップの深堀

S2 分科会では、このギャップの正体をより深く理解するため、メンバーが日常的に感じている「違い」を持ち寄り、「世代」「地域(働き方)」「国」「性別」の4つの観点に分類し調査と議論を行った。

2.1. 世代のギャップ

世代に関するギャップの検討は、日本および海外の世代年表(出典:株式会社オノフ「Z世代、X世代、Y世代ってどの年代のことを指すの?詳しく解説」)を参照しながら開始した。

同一組織内においても、世代ごとの価値観や行動様式の違いが認識差を生み、世代間ギャップの要因となっているのではないかとの仮説を設定し、これを踏まえて追加議論および関連調査の分析を行った。



出典: Z世代、X世代、Y世代ってどの年代のことを指すの?詳しく解説 株式会社オノフ

議論の結果、以下の世代特性の傾向が確認された。

若手世代: デジタルネイティブ、効率性・合理性重視、ワークライフバランス志向

中堅世代: 成果主義移行期を経験、調整役・バランス志向

上位世代: 組織忠誠心重視、対面・非公式交流を重視

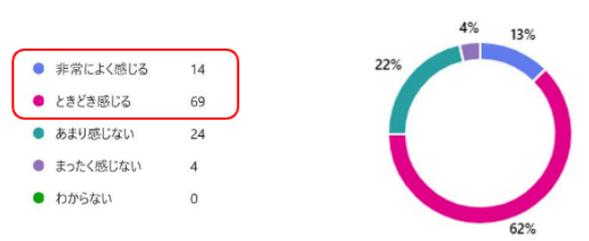
特に顕在化したのは、「業務外の関係構築」に対する認識差である。

若手世代は慣習的な飲み会や形式的交流を負担と捉える傾向がある一方、上位世代はそれを信頼醸成の重要手段と認識している。

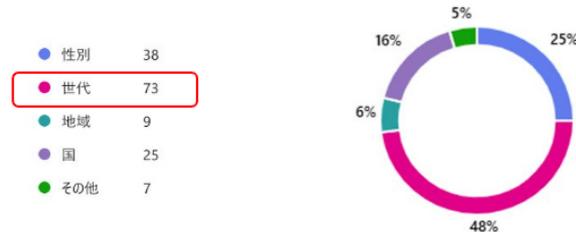
このように同一行動であっても、「信頼関係構築のための必要な行動」「不要・負担な行動」という異なる認識が存在することが確認され、世代間ギャップは前提となる経験や環境の違いから生じる認識差であると整理した。

世代間ギャップの存在は第 15 期 High Potential ネットワーク(以下、HPN) メンバーアンケート結果からも明らかである。職場でギャップを「非常によく感じる/ときどき感じる」という回答のうち、ギャップの種類としては世代間ギャップが最も多く存在する(48%)と回答している。

■ あなたの職場で、性別・世代・地域・国などの違いによる「ギャップ」を感じることはどの程度ありますか。



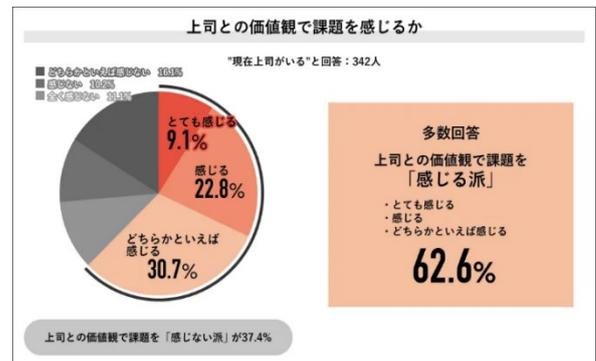
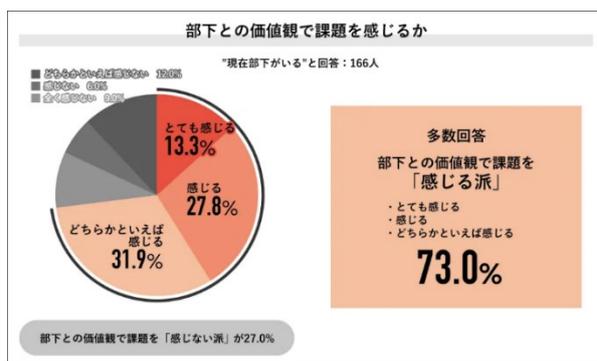
■ 「非常によく感じる/ときどき感じる」と回答した方は、どのような種類のギャップですか



出典:HPN アンケート

さらに、Job 総研が実施した「上司と部下の意識調査(2025 年)」では、上司の 73.0%、部下の 62.6%と双方が価値観の違いによる課題を実感していると回答している。

この結果からも世代間の認識差が組織内に広く存在していることが示されている。



2.2. 地域のギャップ

地域に関するギャップの検討は、まず「本部と支社」「首都圏と地方」といった働く場所の違いによるギャップを認め合うにはどうしたらよいかという議論からスタートした。ブレインストーミングを通じて多様な意見を出し合った結果、地域差に起因する悩みの多くは、働く場所によるギャップではなく、個人の「自分自身の理想の働き方と現実の働き方の違い」から生じている可能性が高いと仮説づけた。

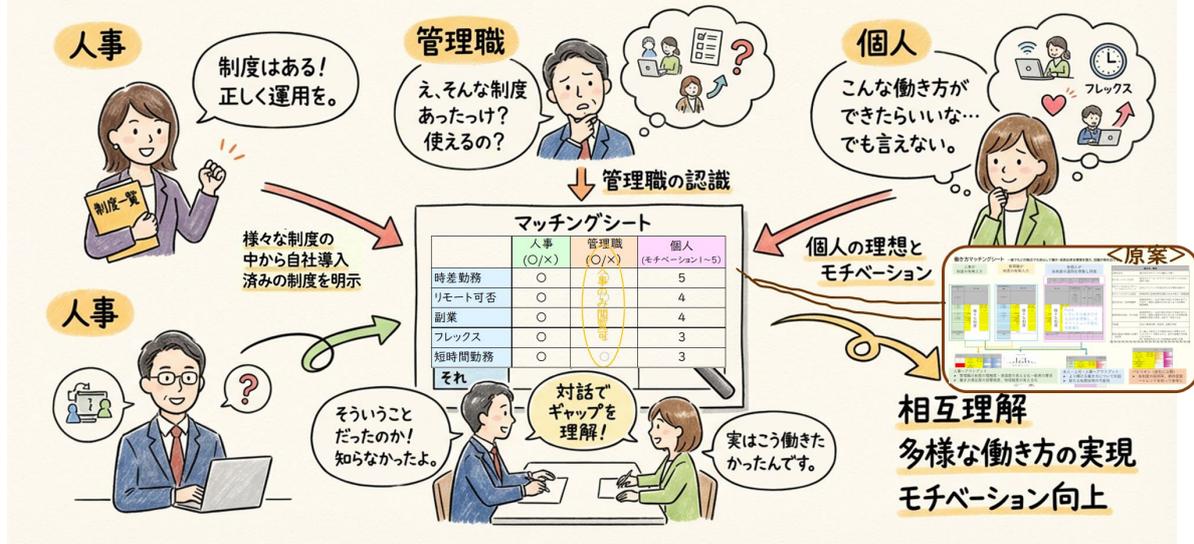
ここで重要となるのが、会社中存在する各種制度の「理解」と「利用」である。制度の有無や運用条件を上司・管理職が正しく認識していない、あるいは社員が制度の内容や活用イメージを持っていない場合、たとえ制度が整備されていても「自分の理想」と「現実の働き方」の溝は埋まらない。言い換えれば、制度の理解・利用の度合いが、個々人の納得感やモチベーションに直結する重要因子である。以上を踏まえ、まず「自分の働き方の理想を可視化し、それを上司が正しく理解すること」が必要だと整理した。この考えに基づき、個人の価値観や働き方の希望を構造化し、会社の制度と照合できる「マッチングシート」を設計した。これは、社員・管理職・人事の三者の働き方の認識を同一の枠組みで見える化し、(1)制度の理解度に対するギャップを特定、(2)社員の理想と制度の接続点を発見、(3)面談・運用の具体化につなげることを狙いとしている。マッチングシートの構成は以下に示す。

【項目】

- ・働き方に関する制度一覧(自社内の制度にかかわらず一般的な制度を羅列)
例:時差勤務/リモート可否/副業/フレックス/短時間勤務/育児支援 など
- ・人事が回答(正式見解)― 自社に当該制度があるかを○×で回答
(管理職・非管理職が入力時には非公開/上司-部下の面談時には開示)
- ・管理職が回答― 自社に当該制度が「ある」と認識しているかを○×で回答
(人事のみ閲覧)
- ・非管理職が回答― 各制度を自分に適用した場合のモチベーション変化を 5 段階評価
(1=下がる~5=大きく上がる)
― 自由記載欄に既存の枠にとらわれない制度案を記入(個別最適の提案)

マッチングシートを使用することで管理職の制度理解の可視化、非管理職の「理想の働き方」の明確化、上司と部下の相互理解を深めることができる。

働き方マッチングシート ～理想と現実のギャップを可視化し、対話を生む～



イメージ図

以上の通り、本施策は「個々人の理想の可視化と、制度の正しい理解・活用」を起点に、個人の理想と現実の差を埋めることを主眼としている。

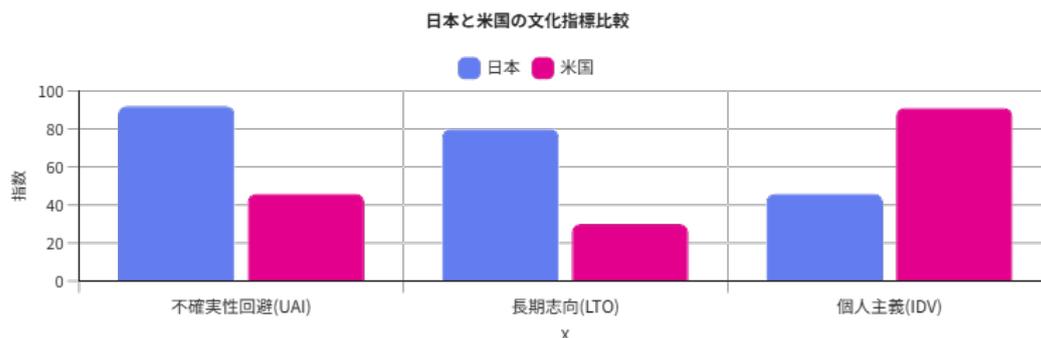
一方で、今回の最終提言は「他者との相互理解(ギャップは埋めるのではなく認め合う)」を中心に据えており、ギャップへのアプローチの起点が異なる。そのため、本施策は最終提言への採用を見送った。ただし、この検討を通じて得られた「理想の働き方の可視化」という視点は、多様性理解を深化させるうえで有用であり、今後別の機会に活用できる可能性があると考え、後述の「ギャップ可視化シート」を策定するヒントとなった。「ギャップ可視化シート」は、個々人の理想の可視化・所属する組織の傾向と自身との違いを把握できる仕組みとなっており、「マッチングシート」の内容をより多様なギャップに対応できるよう発展させたツールとなっている。

2.3. 国のギャップ

国に関するギャップの検討は、外国籍のメンバーも含め日常的に感じているコミュニケーションや働き方の違いについての意見交換から始まった。その中で、意見が対立した場面で、海外では自分の考えを明確に伝えたり、はっきり断る人が多い一方、日本では相手に合わせて同調したり、曖昧な表現を用いる人が多い傾向があるという声があがった。また、ビジネスシーンにおける服装・身だしなみの自由度や、仕事とプライベートの両立においても残業や休暇の考え方も大きく異なり、これらの違いには、それぞれの国の文化や価値観の違いが大きく影響していると考え調査を進めた。

Hofstede の国民文化比較では、日本は不確実性を嫌い、慎重に合意形成しながら物事を進める傾向が強く、アメリカでは役割分担を明確にし、より迅速に意思決定を行う傾向が示され

ている。



出典:Hofstede United States - US or American Geert Hofstede Cultural Dimensions Explained

日本・ギリシャ・オランダの 774 名を対象とした比較研究でも、日本人は「間接的な伝え方」を好む傾向が高いことが確認されており、この違いが、発言のしやすさや合意形成のスピードに影響を与える可能性が示されている。

出典:Journal of Education, Innovation, and Communication (JEICOM)Vol. 3, Issue 1, June 2021, DOI

調査を進める中で、国や地域によって異なる文化や社会的背景が、言動や価値観、コミュニケーションスタイルの違い、すなわちギャップを生むことは理解できたが、ギャップを知ることだけでは、相互に理解しあうには不十分である。

そこで、人生ゲームから着想を得て、自分とは異なるバックグラウンドをもつ人物になりきり、疑似体験を通じて相互理解を深めるゲームを考案した。



イメージ図

2.4. 性別のギャップ

「家事・育児」に対する価値観の差が女性のキャリア形成を阻んでいるのではないかとの仮説を設定し、追加議論および関連調査の分析を行った。

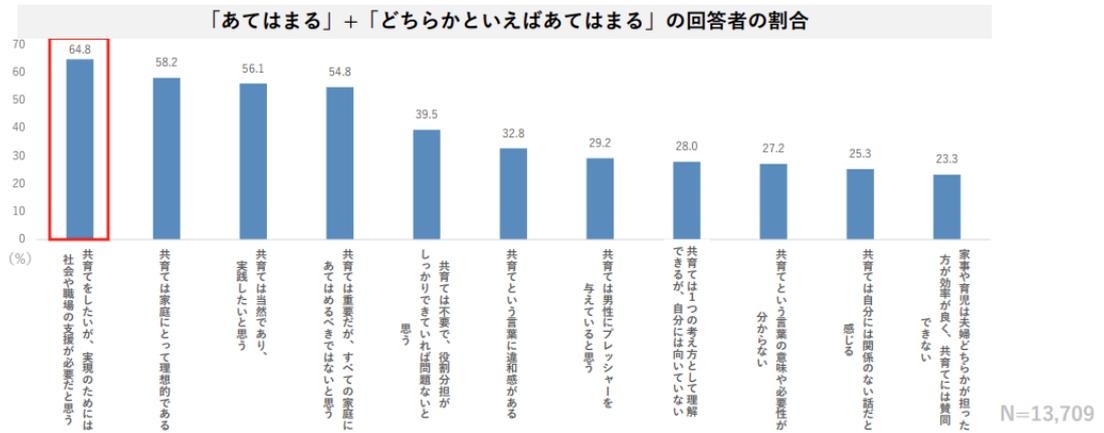
女性は家事・育児負担の偏りにより、キャリア形成の場面で「昇進への慎重化」や「業務量の調整が必要になる」といった制約を受けやすい状況に置かれている。一方で男性は、育児に関わる意欲はありながらも、実際に育休を取得する際には職場の支援が必要であるとの認識が強く、取得に踏み切りづらい構造が残っている。

厚生労働省の「若年層における仕事と育児の両立に関する意識調査」では、若年社会人の7割以上が育休取得の意向を持ち、その約8割が1か月以上の育休取得を希望していることが示されている。また、64.8%が「共育(家事・育児の協力)には社会や職場の支援が必要」と回答している。

「共育てをしたいが、実現のためには社会や職場の支援が必要だと思う」
が最も多く、次いで「共育ては家庭にとって理想的である」
「共育ては当然であり、実践したいと思う」が多い。

※「共育て」とは、パートナー同士が協力し合って、家事・育児に取り組むことをいいます。

■ 「共育て」について、あなたの考えに最も近いものをお選びください。



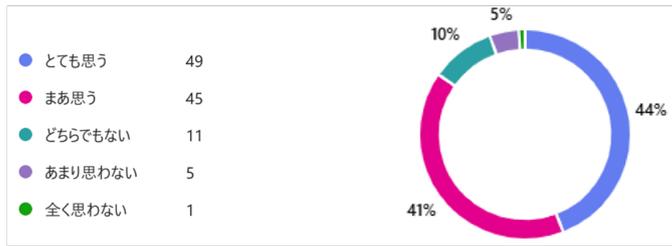
出典：厚生労働省ホームページ 若年層における仕事と育児の両立に関する意識調査

さらに、HPN メンバーアンケートでは、「男性が育児に積極的にかかわること」「同僚・上司の家事・育児への理解・協力」がキャリア形成において重要であるという回答が多数を占めた。特に、「育児負担が女性に偏る前提を放置したままでは、制度を整えてもキャリア形成が進まない」という認識が共有された点は重要である。

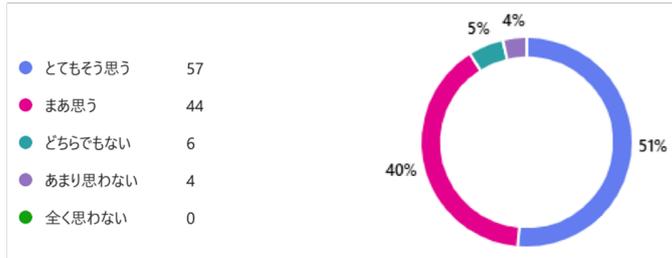
このように性別ギャップの本質は、特定の性別が有利・不利という単純な構造ではなく、「育児・家事を誰が担うのか」という前提の違いにある。

自分だけが育児や家事を前提にされた発言を受ける、当然視される役割が性別ごとに固定されている、違和感があるが指摘しにくいなど、こうした認識のずれや負担感が積み重なることで心理的安全性が損なわれ、最終的には女性のキャリア形成の停滞や男性の育児参加の抑制など、組織全体のエンゲージメント低下につながる。

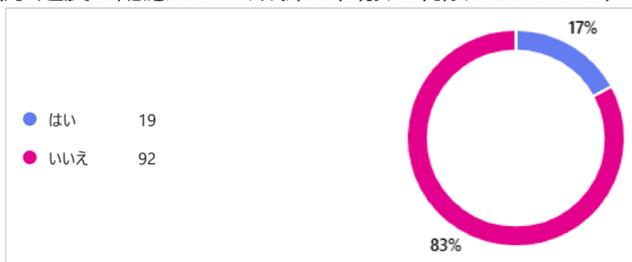
■ 男性が育児に積極的になることで、女性の復職後のキャリア形成が描きやすくなると思いますか



■ 周囲の同僚や上司の”家事・育児”への理解は、キャリア形成にどの程度影響すると思いますか



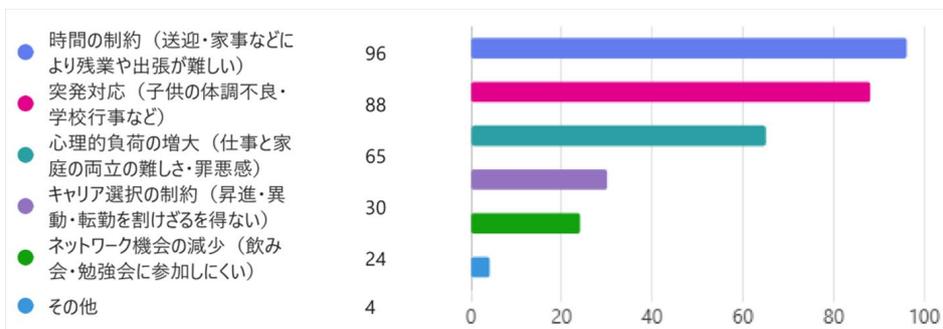
■ 意図しないところで、「女性だから」という理由で仕事の制限を受けたことはありますか (例:過度な配慮により、残業や出張を制限された など)



「はい」と回答した方は、具体的なエピソードを教えてください

- 夜勤・災害対応・当直など“危険・負担が大きい業務”から外される
→本人はやる気があるのに“過度な配慮”として制限されるケースが多い
- 外出・運転・現場作業などの“外勤業務”を任されない
- キャリア機会・挑戦的な業務が与えられない
- 出張・業務分担における“家庭前提の配慮”
→残業時に「お子さん大丈夫?」「早く帰った方がいいよ」と声をかけられるなど
- 労働時間・残業に関する制限
- ダイバーシティ関連での“女性扱い”
→女性だからという理由で毎年ダイバーシティ研修を受けていた

■ 育児休業から復職後、キャリア形成を阻害する要因は何だと思いますか(最大3つまで)



出典:HPN アンケート

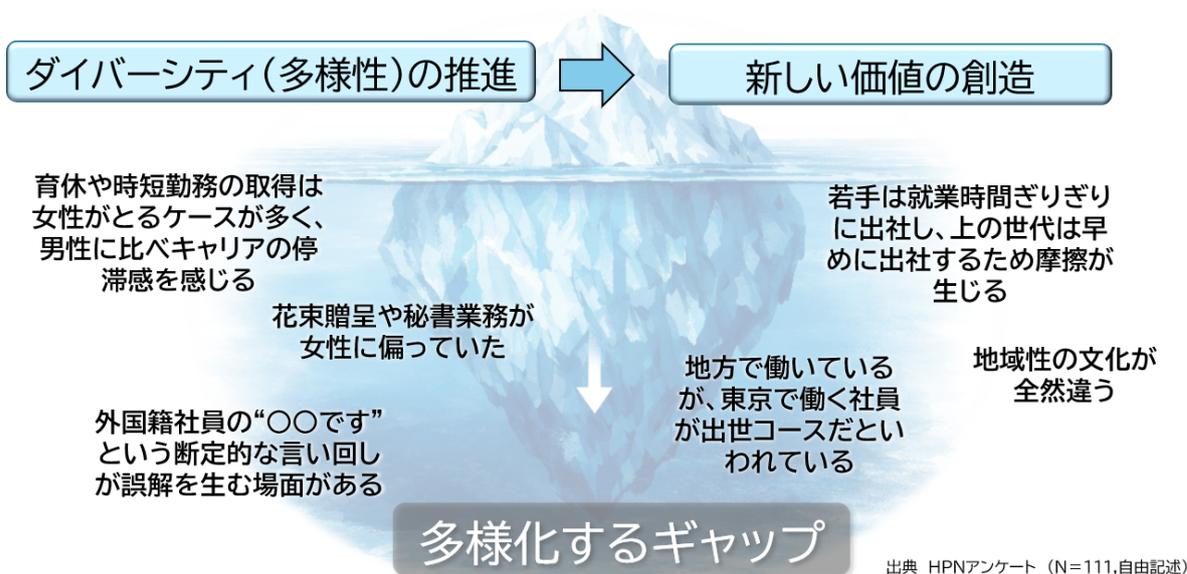
3. ギャップが生む組織課題

分類した4つのギャップでの議論を進めていくうちに、ギャップは単なる「違い」ではなく、組織の成果や成長を左右する重要な要因であることが明らかとなった。こうした背景を踏まえ、まず現場で生じている課題を整理し、ギャップが組織に与える影響を検証した。

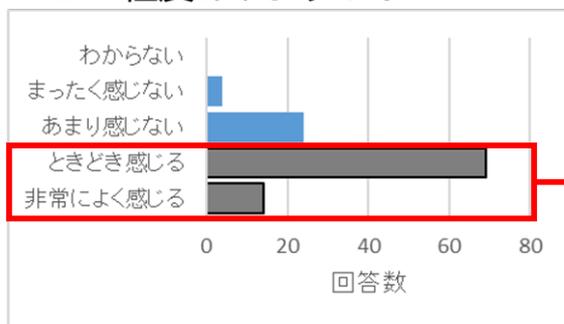
経済産業省は、ダイバーシティ経営を「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮される環境を整えることで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげる経営」と定義し、企業の競争力強化に不可欠な要素として位置づけている。

しかし現場では、世代・性別・働き方・文化などの違いに起因する価値観のギャップが依然として存在し、それが不公平感や不平等感を生み出している。本章では、こうしたギャップが組織にどのような課題をもたらしているのかを整理する。

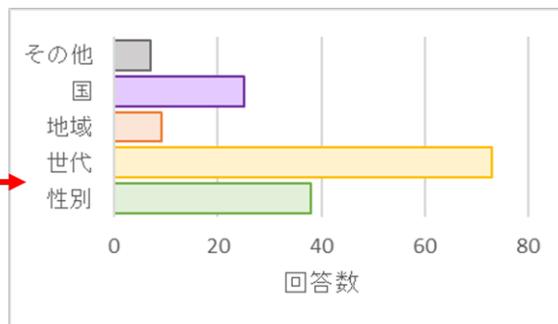
HPNメンバーへのアンケートにおいても、職場でギャップを感じている人が約8割にのぼることがわかった。



Q:職場でギャップを感じることはどの程度ありますか？



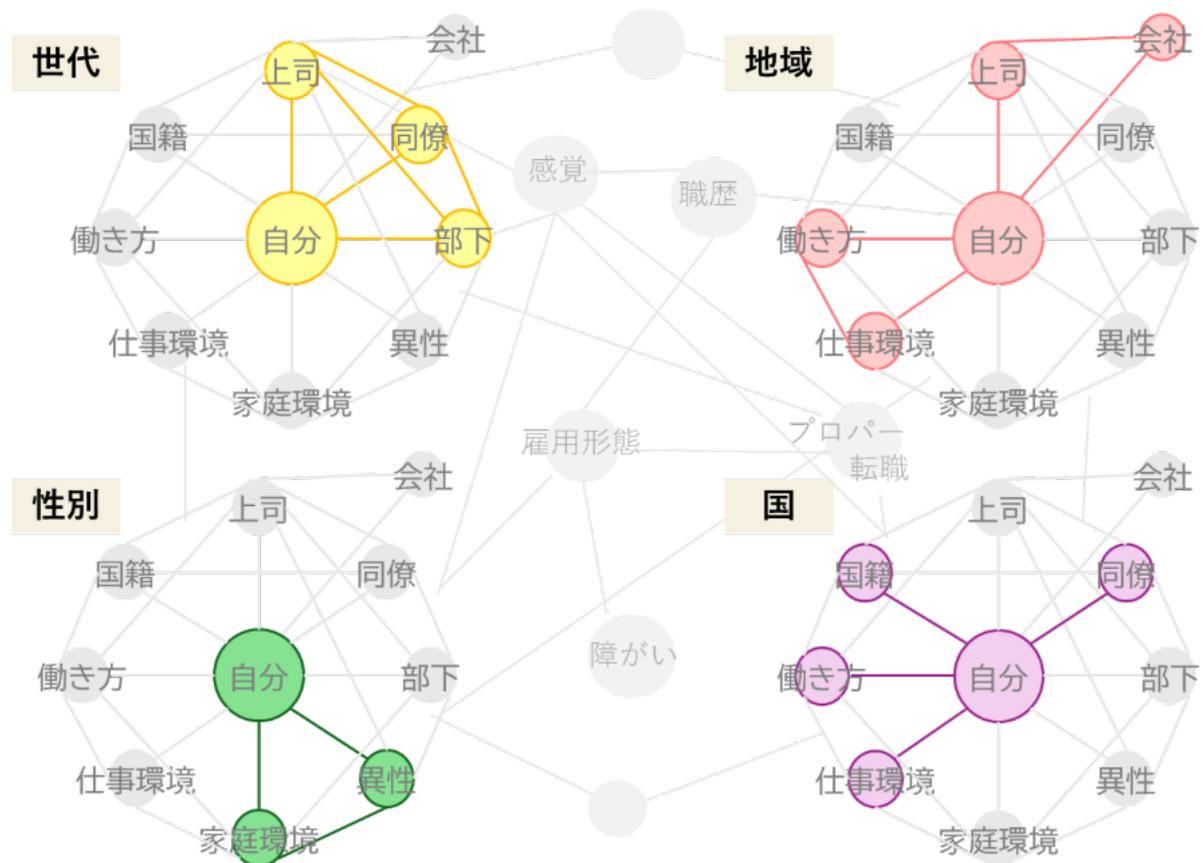
Q:どのような種類のギャップ？



出典 HPNアンケート (N=111,選択式+自由記述)

そして、組織内に存在するこれらのギャップは単独で生じるものではなく、複数の要因が重な
り合うことで現場のすれ違いを生んでいることが明らかとなった。これらの多様なギャップを一
方に寄せたり、無理に“埋めよう”としたりすると、誰かが「自分だけが損をしている」と感じる不
公平感が生じる。その結果、モチベーションの低下や不満の蓄積、さらには離職につながり、本
来目指していた新しい価値創造の停滞を招く。

多様化するギャップ



この課題を解消するには、相互理解を促すコミュニケーションが不可欠であるとの仮説を立て、外部企業へのヒアリングおよびHPN アンケート調査を実施した。調査の結果、多くの企業がコロナ禍以降の働き方変化により、コミュニケーションの断絶を深刻な課題として認識していることが確認された。出社機会や雑談の減少により、社員同士が相手の状況や背景を把握するための個人に関する情報が得られにくくなり、誤解や認識のずれが生じやすい環境が生まれている。こうした状況から、意図的に「人が人と会って話す場」を設計する必要性が改めて示された。

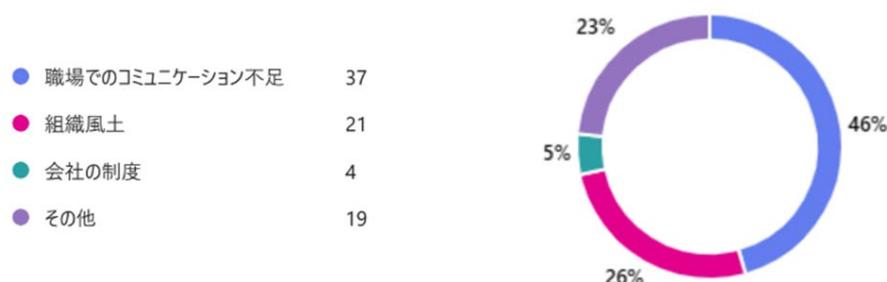
調査を通じて明らかになった主な課題は以下の通りである。

(1)コミュニケーションの量と質の低下

働き方の多様化により、偶発的な対話や個人に関する情報共有が減少し、相手の背景や前提が見えにくくなっている。これにより、誤解の発生、業務の非効率、同僚間のつながりの希薄化が生じている。

HPN アンケートにおいても、約半数が職場でギャップが生まれる要因がコミュニケーション不足にあると回答している。

■ ギャップによる困りごとの原因は何だと思えますか



出典:HPN アンケート

(2)無意識の前提(アンコンシャスバイアス)による役割固定化

性別・国籍・年齢などに基づく暗黙の期待が業務アサインや評価に影響し、挑戦機会の偏りや役割の固定化を生むケースが確認された。

(3)DE&I 施策が現場で機能しにくい構造

制度としての DE&I 施策は整備されているものの、日常業務との関連が見えにくく、現場での優先順位が上がらないという課題が多くの企業で確認された。施策の目的が十分に伝わらないことや、上層部の理解不足により運用が属人的になることが、制度と現場の乖離を生んでいる。

(4)評価制度・組織文化が挑戦や対話を阻害する

評価基準の不明確さや上司との対話不足により、社員が自身の価値観や意見を安心して表現しにくい状況が生まれている。これが挑戦意欲の低下や不安感につながり、組織全体の活力を損なう要因となっている。

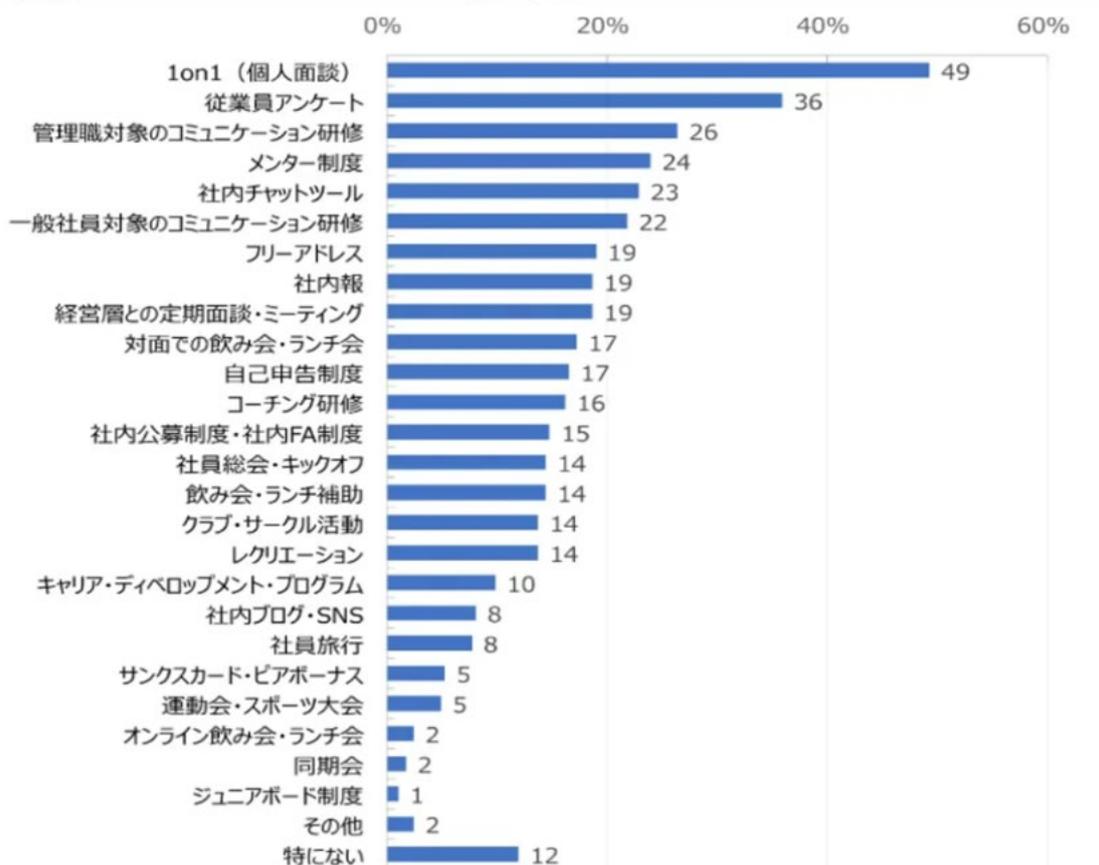
これらの結果を総合すると、以下の点が共通して浮かび上がる。

- ギャップは個人の問題ではなく、組織構造・文化・制度の影響を強く受ける
- コミュニケーション量の減少が、相互理解に大きく影響している
- DE&I 施策は整備されても、現場での対話がなければ浸透しない
- 無意識の前提が、キャリア機会の不均等や役割固定化を生む
- 評価制度や組織文化が、心理的安全性を低下させ、挑戦を阻害する要因となり得る

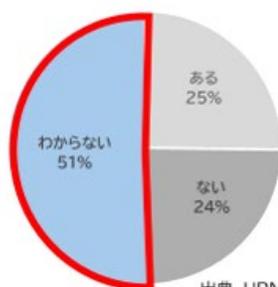
これらの課題構造は、HPN アンケートで示された、「ギャップを理解し合うための仕組みや制度があるか」という問いに対し、約 50%が「分からない」と回答と一致しており、企業の取り組みが現場の社員に十分に周知されていない状況が浮き彫りとなった。加えて、ハラスメント意識の高まりが、日常のコミュニケーションを慎重にさせ、率直な対話を難しくしているという課題も確認された。

ギャップの理解と可視化を組織的に設計する必要性を強く裏付けるものである。

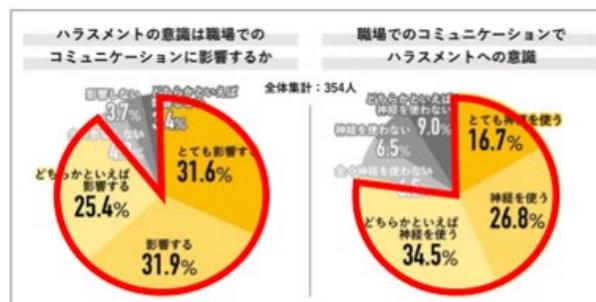
社内コミュニケーションのための取り組み



現在の会社に、ギャップを理解し合うための仕組みや制度はありますか？



出典 HPNアンケート(N=111)



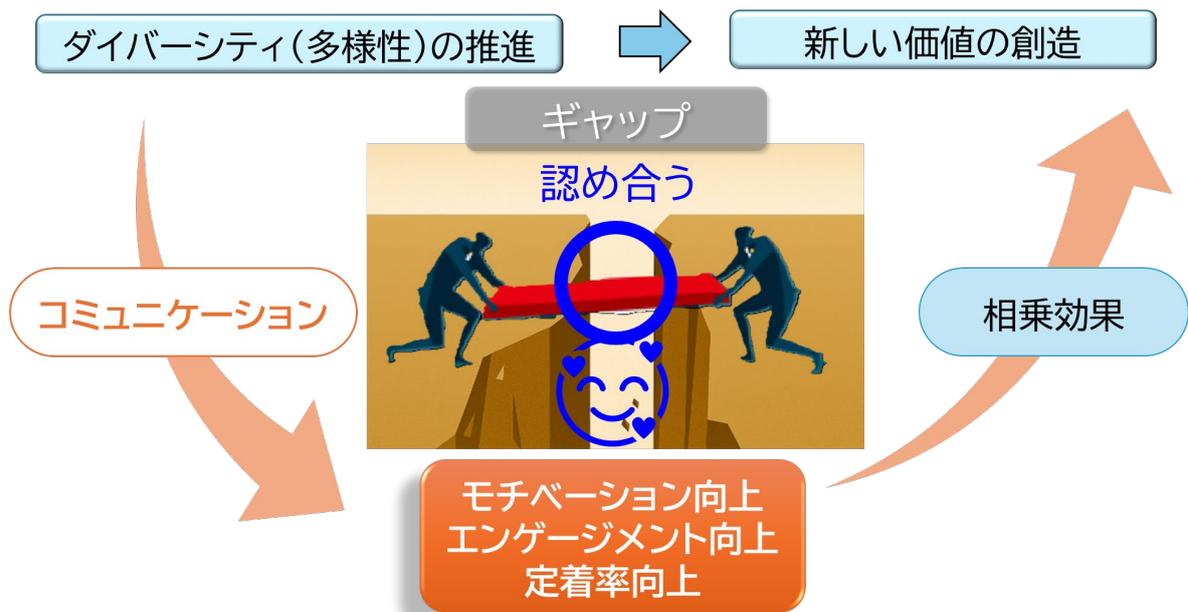
出典 HR総研「ハラスメントの境界線」に関する意識の実態とは (株式会社ライボ「2023年ハラスメントの境界線調査」)

このような状況を放置すれば、個人や現場の不満にとどまらず、エンゲージメントや生産性、採用力の低下を招き、組織としての価値創造力が確実に損なわれる。最終的には、企業の成長そのものを止めてしまうリスクすらある。こうした課題を解消するためには、現行の制度や取り組みだけでは不十分であり、ギャップを可視化し相互理解を促すための具体的な仕組みが不可欠である。

4. 目指す姿

そこで、私たちが見出した目指す姿としては、ギャップを埋めるために、どちらかに引き寄せられるのではなく、コミュニケーションを通じて互いを理解し、認め合うことでモチベーション・エンゲージメント・定着率を向上させ、相乗効果として新しい価値を創出することである。

次章では、それを実現するために開発した「ギャップ可視化シート」と「EXPO ゲーム」について述べる。



5. ギャップ可視化シートと EXPO ゲームの開発

5.1. 設計意図

- どんな組織でも使えるシンプルさ:特定の業種や職種、組織編成(男女、年代、国籍のバランスなど)にとらわれない汎用性。
- 安心して話せる場の設計:評価や正解・不正解の概念を排除(可視化シート)。カードによるランダムな配役により、個人の責任ではなく「役の視点」として本音を出しやすくする(EXPO)。
- ハラスメントが起こりにくい仕組み:個人が特定されない開示方法(可視化)。個人の本音ではなく「配役」として議論(EXPO)

5.2. 開発の背景と理由:なぜ「可視化」と「体験」が必要か

第3章で整理したとおり、組織内には多様なギャップが存在し、それらが複雑に絡み合うことで現場の摩擦や不公平感を生み出している。こうした課題に対処するためには、単に「ギャップがある」ことを認識するだけでは不十分であり、その背景にある前提や価値観の違いを、個人と組織の双方が正しく理解する仕組みが求められる。

しかし、従来の DE&I 施策や一般的なコミュニケーション研修では、この「前提の違い」に踏み込むことが難しく、現場の実態に十分に対応できていない。HPN メンバーへのアンケートで

も、約 8 割が何らかのギャップを感じている一方で、その多くが「なぜすれ違いが起きるのか」を言語化できていない状況が明らかとなった。

さらに、ハラスメント意識の高まりにより、日常のコミュニケーションで「どこまで踏み込んでよいのか」が分からず、率直な対話が生まれにくいという構造的な課題も存在する。加えて、多くの社員が相手の言動を“自分の価値観”で解釈してしまう傾向があり、これが認識のズレを拡大させている。

これらの状況を踏まえると、ギャップの解消には、

- (1) 自分と他者の違いを客観的に把握する「可視化」と
 - (2) 安全な環境で他者の立場を体験し、前提の違いを理解する「体験」
- の両方を組み合わせたアプローチが有効である。

この考えに基づき、「ギャップ可視化シート」と「EXPO ゲーム」を開発した。

5.3. ギャップ可視化シートの概要

5.3.1. 目的

ギャップ可視化シートは、個人の価値観や働き方の違いを可視化することで、自己理解を促進することを目的とする。原則として、結果は個人にのみフィードバックされるものとし、「評価しない」「正解・不正解がない」「個人特定を原則行わない」設計とすることで、心理的安全性を担保した運用を目指した。

ギャップ可視化シート ～違いに気づき、自分を知る～

1. チェック項目に回答・提出
2. とりまとめ部署が集計後に結果を個人へフィードバック
3. 自分と他メンバーとの違いを知る

チェック項目	スコア					自分
	1	2	3	4	5	
① コミュニケーションスタイル						
(1) 会話方法	チャット	⇔	対面			4
(2) 会話の順序	結論重視	⇔	背景重視			4
(3) 仕事以外の交流	したくない	⇔	したい			3



チェック項目	スコア					自分
	1	2	3	4	5	
① コミュニケーションスタイル						
(1) 会話方法	チャット	⇔	対面			4
(2) 会話の順序	結論重視	⇔	背景重視			4
(3) 仕事以外の交流	したくない	⇔	したい			3

- ✓ 評価なし
- ✓ 正解・不正解なし
- ✓ チーム内共有もOK



5.3.2. ギャップ可視化シートの設計

ギャップ可視化シートの設問項目は、HPNメンバーを対象としたアンケート結果を踏まえて設定した。具体的には、日頃「ギャップを感じている」と記載いただいた実体験のエピソードを分類し体系的に整理した。

その結果、以下の3つの領域を大項目とし、それぞれの領域にさらに3つずつの小項目を設定した。また、各項目で対概念となる項目を配置し、いずれのタイプに近いかを段階でチェックできる形式とした。

なお、このチェック項目はどちらが良い・悪いなどの優劣を示すものではなく、自己と他者の価値観の違いを把握するための軸として設定した。

チェック項目	評価段階					記入例			
	1	2	3	4	5				
① コミュニケーションスタイル									
(1)会話方法	チャット		⇔		対面	4			
(2)会話の順序	結論重視		⇔		背景重視	4			
(3)仕事以外の交流	したくない		⇔		したい	4			
② 仕事の進め方・価値観									
(1)スタンス	完成度重視		⇔		スピード重視	1			
(2)役割分担	明確にしたい		⇔		柔軟でよい	3			
(3)返信スピード	即レス期待		⇔		ゆっくりでOK	3			
③ 働き方・環境									
(1)勤務形態	リモート中心にしたい		⇔		出社中心にしたい	3			
(2)時間外労働	したくない		⇔		してもよい	4			
(3)優先順位	家庭・私生活優先		⇔		仕事優先	4			

5.3.3. ギャップ可視化シートの実施手順

ギャップ可視化シートの実施手順は以下のとおり。

個人でギャップ可視化シートのチェック項目に回答する
 チーム単位や組織単位で実施した結果と自分の結果がプロットされたシートがフィードバックされる
 フィードバック結果を見て、自分の価値観、同じ職場で働く他のメンバーの価値観を知る
 (一定程度、関係構築できているチームや組織の場合)結果をもとにみんなで対話する

ギャップ可視化シートに回答する際は、「実際の業務における役割視点」ではなく、「個人の志向」で直感的に回答していくことがポイントである。具体的な立場やケースを考慮すると結果が具体的に担っている役割やケースに左右されることを避け、1人ひとりが軸として持っている本音をさらけ出すことに意味がある。

5.3.4. 期待される効果

「ギャップ可視化シート」は、自己と他者の価値観・働き方の違いを知り、加えて、所属するチームのメンバーの傾向を知ることができ、主として、自己理解のためのツールとして有効である。また、ギャップ可視化シートは、建前ではなく、本音で回答することに意味があるため、結果を誰にも知られないという点を担保することが重要である。

今回、ギャップ可視化シートの開発過程でこのツールの改善点や有効性を確認・検証するため、S2 分科会メンバーで結果が他者に見える形での実施を試みた。その結果、自分と向き合う機会となったことに加えて、お互いをより一層深く知る機会にもつながることがわかった。

ギャップ可視化シートは、自分を知り、所属するチームのメンバーとの違いを知ることが目的であり、個人が特定されないようにすることが、本音を出せるという心理的安全性を高めるための運用上の工夫である。一方で、組織やチームのメンバー間の関係性が一定程度構築されて

いる場合は、お互いの結果を見せ合いながら対話することで、自分を知ることにとどまらず、所属チームのメンバーの相互理解が深まる可能性があるという新たな発見もあった。ただし、実施にあたっては、相手への配慮や工夫など注意すべき点もある。

5.4. 価値観体験ツール「EXPO ゲーム」の概要

5.4.1. 目的

価値観の違いを“体験”することによる、相互理解の促進
他者視点の獲得および自身の中の多様性の醸成
ハラスメントが起こりにくい、安心して話せる対話環境の設計

下記グラウンドルールを開始前に読み上げ、共通認識を形成。心理的安全性を確保し、バイアスを排除した対話の土壌を整える。

- 価値観に優劣をつけない：自分の「普通」と相手の「驚き」の違いを楽しみ、正解を求めない。
- 否定ではなく「背景」を探究する：違和感に対しても「なぜそう考えるのか」という背景や理由に意識を向ける。

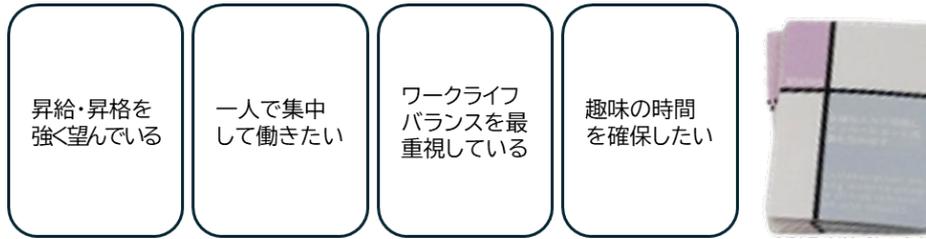
5.4.2. ゲームの準備(キャラクター設定)

3種類の属性カードを組み合わせ、演じる人物像を決定

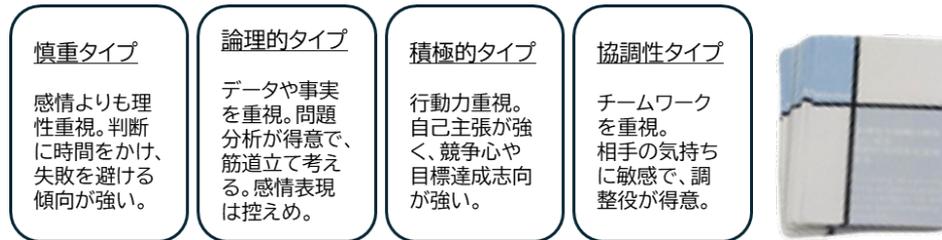
(1) 外的属性:組織内での役割や表面的な背景



(2) 内的特性:個人の行動や判断に影響を与える内的背景



(3) コミュニケーションスタイル:対人関係における表現・手法の傾向



5.4.3.ロールプレイテーマの具体例(シチュエーションカード)

職場で実際に起こりうる「正解のない問い」をシチュエーションとして設定。引いた属性カード(立場・背景・性格)になりきり、以下の状況下でそのキャラクターがどう感じ、どう行動するかをロールプレイする。

【シチュエーションカードの一部抜粋】

(1) 業務ルールと効率

- テレワークルールの見直し: 在宅勤務派と出勤勤務派の混在、育児・介護等の個別事情と生産性のバランスの議論
- 会議時間の短縮: 発言の偏り、チャット活用、アジェンダ管理の責任所在の検討
- フリーアドレス導入: 集中したい層と活発に話したい層の混在、在宅勤務頻度による不公平感の解消

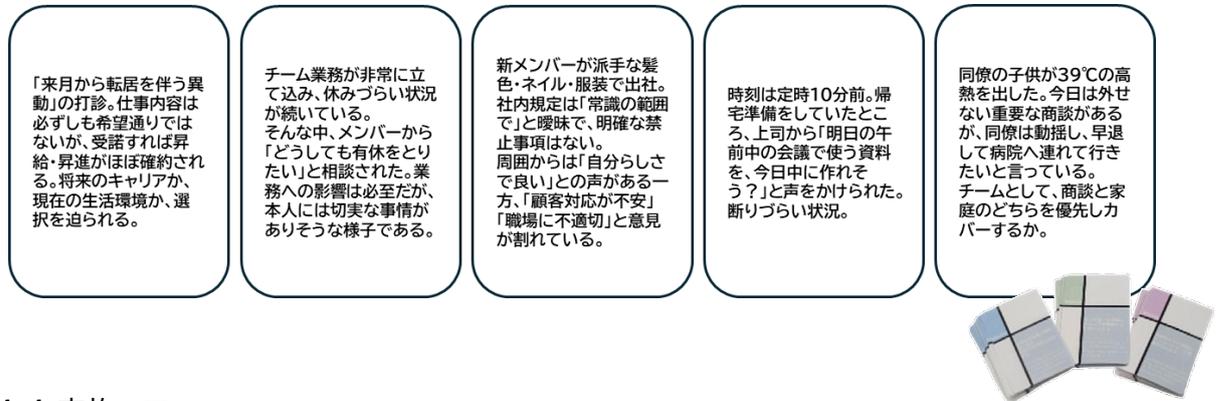
(2) キャリアと働き方の葛藤

- 急な異動打診: 昇進には有利だが希望外の業務内容の部署異動可否の判断
- 新プロジェクトの担当選定: 若手育成と業務負荷の平準化、個人の希望と経験のミスマッチの調整

(3) 突発的事態と多様性への対応

- 身内の急病と業務カバー: 不測の事態により業務調整が必要な場合の、当事者の判断と組織のフォロー体制

- 個人の表現と職場環境: ビジネスシーンにおける身だしなみ、個人の自由とチームの調和の考え方



5.4.4.実施フロー

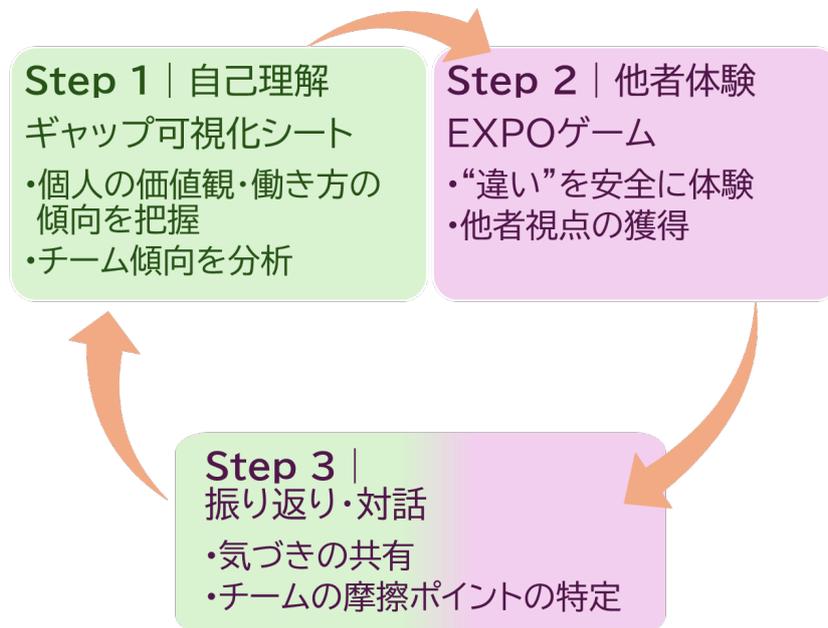
- グループ編成: 4~6名での実施を推奨
- グラウンドルールの読み上げ: 心理的安全性を確保し、バイアスを排除した対話の土壌を整える。
- 配役・状況設定: カードを引いてキャラクターとシチュエーションを決定
- 情報の開示条件: 外的属性・コミュニケーションスタイルは全体に公開した状態で進行、内特性については伏せた状態で開始
- ロールプレイ: その人物になりきり、どう感じ、どう発言するかを実践
- 振り返り: 各シチュエーションにおける言動の理由や背景を言語化、共有

5.4.5.期待される効果

- 他者理解の深化: 他者の言動の背景にある理由や事情の理解
- 自己バイアスの認識: 自身の視点のみで他者を判断していた事実への気づき
- 相互理解の出発点: 相手を知ろうとすることが相互理解の第一歩であるという気づき
- 個人・チーム: 働き方への自信、心理的安全性の向上、居心地の改善
- 組織全体: エンゲージメントの向上、イノベーションの活性化、採用力・定着率の向上

6. 導入プロセスと運用方法

導入プロセスは以下 3 つのステップ



STEP1:自己理解 ギャップ可視化シート

個人の価値観・働き方の傾向を可視化し把握する

STEP2:他者体験 EXPO ゲーム

自分と他社の『違い』を心理的安全性が保たれた場で体験する

異なる立場における価値観・働き方を知る

STEP3:対話

STEP1、2 での気づきや学びを共有し合う

チーム内で認識のズレやすれ違いを確認する

ギャップ可視化シート・EXPO ゲーム、それぞれ単体でも気づきや学びを得られるがこのプロセスを踏むことで「気づきが行動に変わる」レベルまで深めることができる。さらに、このプロセスを 1 回で終わらせず、サイクルを継続することで気づき・学びが一過性で終わらず、自己理解と他者理解が深まり、多様性を活かす文化を根付かせることができる。

7. 導入の効果と参加者の声

S2 分科会において、実際にギャップ可視化シート、EXPO ゲーム、対話のプロセスを対面・オンラインに分かれて実施してみた。



参加メンバーからの声

-  人の気持ちを考えようとする場面は多いが、その人の立場を疑似体験することで
実は自分の視点で考えていて根本理解ができていないのかもしれないと感じた
-  それぞれの立場・状況・価値観により、同じ物事でも捉え方が違うことを実感した
-  一見理解できない他者の言動にもそれぞれに理由や背景があり
まずはそれを知ること、知ろうとすることが相互理解の第一歩だと感じた

 自分ではない立場としてコメントできることで、
自分が普段思っているが言いにくいことも表現することができた

 「この人ならどう考えるかな、どう言うだろう」って、こんなに考えたことはなかった

このように、ツールを通じて、相手を知ろうとする姿勢が生まれ、多様な視点や他者の価値観を認める力が育まれることが分かった。

8. 考察と今後の展望

本ツールを導入・実施することで、個人の前向きな変化・成長がチームの協働性を高め、その積み重ねによって、生産性の向上、採用力・定着率の向上、ブランド力の向上といった組織の成果につながることで、多様性が価値へと転換される組織状態を実現していく。

今後の展望としては得られたデータを蓄積し、どのような効果が得られたかの可視化や、部門ごと・組織全体の傾向や課題の分析を行い、次のアクションに繋げていく、といったことも可能だと考える。

さらには、J-Win 参加企業同士で情報共有・意見交換の場を持つことができれば組織間での状況把握、相互理解を深めることもでき、真に多様性を認め合える組織文化が醸成され、社会全体の DE&I 推進を加速させられる。

9. まとめ

本提言は、「自己理解→他者体験→対話→行動変容」の一連のプロセスを通じて、現場の摩擦やすれ違いを「価値」と変換するものである。ギャップ可視化シートと EXPO ゲームの実施、そして対話のサイクルを継続することにより、DE&I は理念から競争戦略の中核へと進化する。

ギャップは決して埋めるものでも、どちらかに寄せるものでも、避けるものでもなく、理解し、認め合い、「価値」へと変えていくことができるものである。私たち HPN メンバーが核となり、ギャップを価値に変え、企業の成長を実現していきたい。

S2 分科会の MVV

Mission	多様性を組織の競争力に変え 持続的な成長を実現する
Vision	多様な人々が協働し イノベーションと成果を生み出す
Value	互いの違いを理解し ギャップを価値として受け入れる

10. 最後に

S2 分科会では、活動初期に 2 つのグラウンドルールを掲げ、誰ひとり欠けることなく、約 10 か月の活動を終えることができた。

【S2 分科会 グラウンドルール】

1. 自身と異なる意見や価値観・状況を受け入れ、尊重する

私たちは会社も職種も役職も異なるメンバーが集まったチームです。
自分とは違う考えや価値観に直面することも多いかと思いますが
せっかくの機会ですので、受容し、関心を持ち、尊重しましょう！

2. 全員が主体的に関わり、自分事として取り組む

J-Win活動、その中でも特に分科会活動に決められたゴールや正解はありませんし、
オフィサーズよがりな、「やらされる」分科会にはしたくありません。
全員が積極的に参加し、考え、意見を出し、議論して、15期S2分科会を創り上げていきましょう！

6 月のつくば合宿でのディスカッションから、テーマ設定、ディスカッション、情報収集と限られた時間で活動を進めていく必要があり、業務や家庭・プライベートとの両立は容易ではなかったが、それぞれ異なる企業・職種・立場・状況の 16 名のメンバー全員が協力し合ったことで、本提言を形にすることができた。

正解・不正解のない中で、ゼロからイチを創り出す過程は、トライ&エラーの連続であったが、産みの苦しみから得られた気づきや学び、完成時の達成感は分科会活動だからこそ経験できたことであり、今後のキャリア・人生における財産となるものである。

11. 付記

ご協力いただいた企業およびご担当者一覧

インタビューやアンケート、提言についてのアドバイス、多くの方にご協力をいただきました。
S2 分科会一同、心より感謝申し上げます。

外部アクセス

伊藤 みどり 様	一般社団法人万博サクヤヒメ会議
奥田 眞季 様	リガク・ホールディングス株式会社
佐々木 智朗 様	花王株式会社
佐賀 幸二郎 様	花王株式会社
橋本 純子 様	合同会社デロイトトーマツ
森川 絢子 様	損害保険ジャパン株式会社

NS アドバイザー

大室 あずさ 様	株式会社みずほフィナンシャルグループ
近藤 純 様	ユニアデックス株式会社

アンケート

人事総務部の皆様	ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社
HPN15 期メンバーの皆様	

S2 分科会メンバー 一覧

赤松 奈緒子	損害保険ジャパン株式会社
浅田 美穂	株式会社デイリー・インフォメーション関西
石橋 亜海	アデコ株式会社
石堂 麻衣	デロイトトーマツリスクアドバイザリー合同会社
岩崎 知春	アフラック生命保険株式会社
神田 香織	株式会社リガク
清水 夏咲	株式会社三井住友銀行
佐藤 亜美	アフラック生命保険株式会社
杉山 彩代	株式会社リガク
瀧本 萌生	アフラック収納サービス株式会社
田中 絵美	大日本印刷株式会社
谷田 恵梨	損害保険ジャパン株式会社
鄭 碧晴	有限責任監査法人トーマツ
福井 麻有子	第一生命保険株式会社
松本 阿佐美	株式会社フジ
三浦 奈緒子	ポッカサッポロフード&ビバレッジ株式会社



▶6 月つくば合宿にて

▶9 月関西定例会にて